

**Hochschule Hannover**  
University of Applied Sciences and Arts  
Competence Center Project Management

**Zur Kultur im Umgang mit Projektrisiken:  
Erfahrungen und Methoden**

**Donnerstag, 5. September 2013**  
**Leibnizhaus Hannover**

**Günter Buchholz**  
**Die Grenzen des Risiko- und des Projektmanagements**

**Impulsvortrag**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich begrüße Sie alle, und ich freue mich über die von meinem Kollegen Andreas Daum  
angebotene Gelegenheit, heute vor einem Expertengremium das Impulsreferat zum  
Thema

**„Die Grenzen des Risiko- und des Projektmanagements“**

halten zu dürfen.

Vielen Dank!

Als Senior Consultant habe ich über etliche Jahre Einblicke in eigene und andere  
Projektverläufe gewonnen, und nach meiner Berufung auf eine Professur für Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre und Consulting im Jahre 1994, zunächst nach Hildesheim, habe  
ich bis zu meiner Pensionierung 2011 in Hannover Projektmanagement an der Hochschule  
in der Lehre vermittelt.

Wer diesen Schritt tut, nämlich aus der Praxis herauszutreten, um sich der Theorie zu  
widmen, der verliert etwas, und der gewinnt etwas. Die unmittelbare Praxiserfahrung samt  
den daraus sich ergebenden unersetzlichen Lernprozessen endet zwar, aber die Reflexion  
- aus einem gewissen Abstand heraus - bekommt eine Chance. Und diese Chance möchte  
ich versuchen, heute zu nutzen.

Ich bin mir dabei bewusst, dass die Experten der Praxis, auf die es hier ankommt, erst  
nach mir referieren werden, und ich beschränke mich daher auf einleitende Überlegungen,  
die in den nachfolgenden Diskussionen, so hoffe ich, als Anregung wirken werden. -

Von **Murphy's Law** haben Sie vermutlich alle schon gehört.  
Es besagt:

***"Anything that c a n go wrong w i l l go wrong."***

Das ist nun nicht etwa bloß eine flapsige Bemerkung, als die Sie Ihnen wie mir öfters begegnet sein wird, sondern sie war völlig ernst gemeint.

**Eduard. A. Murphy jr. (1918 – 1990)**

war nämlich alles andere als eine Witzfigur, sondern vielmehr ein sehr erfahrener Luftfahrtingenieur und US - Offizier, der die Verballhornung und Trivialisierung seines „Gesetzes“ bedauert hat.

Es geht bei Murphy's Law darum, nicht den Fehler zu machen, der gern allein dem Vogel Strauß, nicht aber dem Projektmanager nachgesagt wird, nämlich gegenüber größeren, aber eher unwahrscheinlichen Risiken einfach den Kopf in den Sand zu stecken - etwa nach dem Kölner Motto - hier mit norddeutscher Aussprache: *Es wird schon gut gehen*.

Oft geht es auch gut. Aber eben nicht immer. Auch Risiken oder Kombinationen von Risiken, die als sehr unwahrscheinlich angesehen werden, können durchaus eintreten. Das Wort „Restrisiko“, das suggeriert, man könne es vernachlässigen, ist daher besonders irreführend.

Das außergewöhnlich starke Seebeben vor der japanischen Küste, der folgende Tsunami mit dem durch ihn verursachten Ausfall der Kühlung der Atomkraftwerkwerke von Fukushima und der GAU, die folgende Kernschmelze in vier Reaktoren sowie die sich daraus ergebende und vermutlich weiterhin schwer oder nicht beherrschbare radioaktive Verseuchung ist ein drastisches Beispiel für eine solche Risikokombination.

In den äußerst komplexen und extrem riskanten Projekten der Luft- und Raumfahrt wird mit sehr hohem Aufwand immer schon größter Wert auf die Minimierung von Risiken gelegt, zum Beispiel durch Redundanz, also dadurch, dass technische Systeme doppelt eingebaut werden. Fällt eines aus, gibt es noch das andere. Die Natur kennt das Prinzip der Doppelung ebenfalls: wir haben zum Beispiel zwei Nieren, allerdings leider nur ein Herz.

Wir haben gesehen, welche beeindruckenden Erfolge in der Luft- und Raumfahrt zu verzeichnen waren und sind, aber trotzdem ist es bei den amerikanischen Shuttle-Flügen zu schwersten Unfällen gekommen, sowohl beim Start wie bei der Landung bzw. beim Wiedereintritt.

Diese Tatsachen sind eine bittere Illustration von *Murphy's Law*. Was immer wir vorsorglich tun, zum Beispiel durch ein gutes Risikomanagement, wir entkommen den Risiken letztlich nicht, nicht einmal denen, die wir identifizieren können, und erst recht nicht denen, die wir nicht identifizieren können. Das Leben selbst ist ein Risiko, das uns zuletzt alle einholt, und dennoch oder deswegen leben wir es hoffentlich gern, gut und lange.

Die identifizierbaren Risiken bieten allein schon genug Probleme. Aber über sie kann man Informationen gewinnen, und sie können oft wahrscheinlichkeitstheoretisch kalkuliert und dadurch wenigstens noch einem instrumentell-rationalen Zugriff durch ein sorgfältiges Risikomanagement zugänglich gemacht werden - wie beruhigend das doch ist. Den nicht identifizierbaren Risiken aber haftet etwas Unheimliches an, so als stammten sie aus der literarischen Welt von Edgar Allen Poe. Es gibt sie, aber sie bleiben bis zu ihrem Eintreten unnennbar und unfassbar. Wir wissen einfach nichts über sie.

Das ist es, was John Maynard Keynes als „Ungewissheit“ bezeichnet hat. Die einzige Möglichkeit, damit rational umzugehen, ist, um sie zu wissen und sie nicht zu verleugnen, sondern sie trotz der damit verbundenen Angst auszuhalten. Dazu gibt es nur eine Alternative, aber die ist sehr fragwürdig. Sie besteht darin, die Ungewissheit zu verdrängen, also, wie das Sprichwort es dem Vogel Strauß nachsagt, den Kopf in den Sand zu stecken.

Das prinzipiell Ungewisse, das eben deshalb keinem mathematischen Zugriff zugänglich ist, löst ein starkes Unbehagen aus, das zum Beispiel innerhalb der volkswirtschaftlichen Theorie der rationalen Erwartungen (Lucas) dazu geführt hat, dass versucht worden ist, in den mathematischen Risikomodellen auch das Ungewisse als Risiko zu fassen, um es wahrscheinlichkeitstheoretisch berechnen zu können. Die Folge war und ist, dass bei den Akteuren auf den Finanzmärkte eine Scheinsicherheit entstanden ist, in der eine der Ursachen der Finanzkrise ab 2008 zu sehen ist. Diese zumindest bedenklichen, wenn nicht falschen Risikomodelle werden im Finanzsektor weiter angewendet (Voß 2012).

Das Ungemütliche dieser Überlegung zur Ungewissheit besteht darin, dass sie eine nicht überschreitbare Grenze benennt. Selbst das beste Projekt- und das allerbeste Risikomanagement gelangen hier an ihr Ende. Wir können nichts tun, als uns das bewusst zu machen und im Wissen dieser Beschränkung das uns mögliche zu tun. Die Einsicht in die prinzipiellen Grenzen der Machbarkeit ist aus meiner Sicht allerdings heilsam, nämlich vom Machbarkeitswahn, von dem unsere wissenschaftlich-technische Kultur zu ihrem Schaden gezeichnet ist.

Wenden wir uns nun - mit mehr Demut als bisher - von dieser letzten Grenze ab und den identifizierbaren Risiken zu. Trotz der bereits genannten Grenzen und Einschränkungen sind das Projekt- und das Risikomanagement gut entwickelte Sozialtechnologien. Etwas Besseres haben wir einfach nicht, und es macht Sinn, sie weiter zu vervollkommen, aber ohne dabei in die Illusion von Sicherheit zurückzufallen.

Projekt- und Risikomanagement sind vernünftig, aber nur im Sinne einer von dem Soziologen Max Horkheimer so bezeichneten instrumentellen Vernunft, und diese ist, das ist der kritische Aspekt daran, nicht umfassend.

So ist die gesamte heutige Betriebswirtschaftslehre ein Ausdruck instrumenteller Vernunft. Sie strebt, indem sie die Verausgabung der gesellschaftlichen Arbeit möglichst produktiv zu gestalten trachtet, nach Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung. Im Zeichen instrumenteller Vernunft verwissenschaftlicht die Betriebswirtschaftslehre das Profitmotiv, das das gesellschaftliche Ganze bestimmt.

Im Alltag und wenn wir unserer täglichen Arbeit nachgehen, handeln wir gewöhnlich bewusst oder gewohnheitsmäßig instrumentell-vernünftig. Aber wenn wir, was immer häufiger vorkommen soll, über die Maßen erschöpft sind, wenn wir unsere tägliche Arbeit als das Hamsterrad erleben, das es oft genug tatsächlich ist, dann stellen wir vielleicht doch die Frage nach dem Sinn unserer Arbeit. Und bereits mit dieser Frage haben wir eine höhere Ebene der Vernunft erreicht.

Jenseits von Effizienz, Optimierung und Steuerung im Kontext gesellschaftlicher Arbeit und ihrer Systeme, womit in der Regel Unternehmen oder Verwaltungen gemeint sind, geht es um Ziele und um Sinn, nicht nur, aber insbesondere für diejenige Person, die diese Frage sich stellt.

Nicht Arbeit ist der Sinn des Lebens, sondern, im Sinne von Aristoteles, das „gute Leben“ selbst ist dieser Sinn. Das Leben ist Selbstzweck, es will und soll gelebt werden, und eine erfüllende Tätigkeit, nicht aber eine bloß erschöpfende Arbeit, womöglich noch ausschließlich für andere, gehört sicherlich dazu.

Die Frage, wie im Sinne von Aristoteles ein gutes Leben beim heute erreichten hohen technologischen Entwicklungsstand für alle aussehen könnte, so dass im Sinne des reifen Utilitarismus das größte Glück der größten Zahl erreicht würde, sie muss heute gestellt werden.

Und damit berühren wir wiederum eine Grenze, eine historische und in die Zukunft weisende nämlich. Denn sie zeigt die Spannung zwischen dem, was jetzt der Fall ist, und dem, was im Sinne einer realistischen Möglichkeit zukünftig sein könnte und – mehr noch: sein sollte!

In der volkswirtschaftlichen Theorie, insbesondere in der neoklassischen Theorie des Allgemeinen Gleichgewichts, wird das gesellschaftliche Ganze im Hinblick auf seinen ökonomischen Kern als stabiles Optimum beschrieben. Die grundlegende Idee geht auf Adam Smith zurück, der postulierte, dass sich vermittels der ökonomischen Interaktionen der nur am eigenen, individuellen Nutzen interessierten Individuen sich dennoch insgesamt etwas für alle Gutes ergeben würde.

Smith war Deist und glaubte das einfach, und so ist es im Grunde bis heute geblieben. Es ist ein allgemeiner Glaube an „den Markt“ als vermeintlich höheres Wesen, oder speziell an „den Finanzmarkt“ als einen immer zunehmende Opfer einfordernden einzigen Gott - Ökonomie als Theologie.

Die „Kritik der Politischen Ökonomie“ hat demgegenüber herausgearbeitet, dass das ökonomische und gesellschaftliche Ganze kein stabiles Optimum darstellt und nicht rational im Sinne instrumenteller Vernunft ist. Das Ganze ist irrational, und das ist der Grund für Adornos gegen Hegel gerichtetes Diktum, dass „das Ganze das Unwahre“ sei. Daher gibt es innergesellschaftliche Konflikte und eine Menschheitsgeschichte, die nicht vorhersehbar ist.

Maßgeblich sind dabei Interessen, und diese sind aus der vorhandenen sozio-ökonomischen Struktur abgeleitet. Sie sind gleichsam die Verdichtungen, in denen sich die nicht-gesellschaftliche Individualität eines Menschen mit der Gesellschaftlichkeit dieser Individualität fast unlöslich verknotet. Interessen sind daher ein im Grunde ebenso blinder wie tauber Wille, der nicht aufgeklärt werden kann, solange die Individuen die Grenzen ihres Interesses nicht bewusst überschreiten. Das ist die Chance der Aufklärung.

Warum scheitern nun Großprojekte so häufig? Sie können natürlich aus zahllosen mehr oder weniger trivialen Gründen scheitern, zum Beispiel an einer unzureichenden Planung. Wenn es aber zutrifft, dass das Projektmanagement einschließlich des Projektrisikomanagements prinzipiell eine hoch entwickelte und bewährte Sozialtechnologie darstellt, dann sind das vermeidbare Mängel.

Vergegenwärtigen wir uns dagegen, dass die Handlungsebene des Projektmanagements als Ebene instrumenteller Vernunft einer höheren Ebene, die von Interessen ökonomischer oder politischer Art bestimmt wird, untergeordnet ist, dann wird erkennbar, dass die

letztlich treibenden Motive und Zwecksetzungen irrationaler Art sind, und diese kontrollieren, beschränken und stören die Zweckrationalität des Projektmanagements.

Mit Blick auf im Bau befindliche politische Großprojekte schreibt *Claudia von Laak* unter dem Titel [Gründe für das BER-Desaster](#) - mit Rückgriff auf Meinhard von Gerkan's Buch: „*Black Box BER*“:

„Dass große öffentliche Bauprojekte vor dem Start kleingerechnet werden, um die notwendige Zustimmung der Parlamente zu erhalten, das ist nach den Bauskandalen Elbphilharmonie, Stuttgart 21 und Hauptstadtflughafen BER eine Binsenweisheit. Er kennt kein größeres öffentliches Bauvorhaben, schreibt *von Gerkan*, das von Anfang an mit realistischen Zahlen verbunden worden wäre:

*‘Bei der Genehmigung von öffentlichen Baumaßnahmen ist die realitätsferne Verdrehung von Zeitrahmen und Kosten als fester Bestandteil des Prozedere mit anzusehen.’*

Hier schleicht sie sich zum ersten Mal ein, die Frage nach der Verantwortung des Architekten in diesem falschen Spiel zu stellen, in dem ein Verlierer bereits von Anfang an feststeht: der Steuerzahler. Beide Seiten, öffentlicher Bauherr und Architekt, wissen also von Anfang an, dass das Projekt 1.) teurer wird als geplant und 2.) nicht zum versprochenen Termin fertig werden kann.“ (dradio.de)

Unter solchen Umständen werden die bewährten zweckrationalen Methoden und Verfahren des Projektmanagements unvermeidlich zur Farce. Aber wenigstens sollte begriffen werden, woran das tatsächlich liegt. Ich hoffe nun, Ihnen hiermit einen Hinweis dazu gegeben zu haben. -

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit!

#### **Literatur:**

Voß, Stefan, When Keynes and Minsky meet Mandelbrot . . . , in: Keynes's General Theory für Today – Contemporary Perspectives, Chapter 7 – Edited by Jesper Jespersen und Mogens Ove Madsen

#### **Quelle:**

<http://www.dradio.de/dlf/sendungen/andruck/2221730/>